

Negociar

en contextos excepcionales

El siglo XXI está mostrando una serie de mudanzas que, cual endemia, afectan parte importante del globo. Han surgido contextos cambiantes, con un gran componente de excepcionalidad. ¿Estamos preparados para manejar los escenarios emergentes o debemos prepararnos, más bien, para los escenarios que sobrevendrán a la superación de las excepciones? En cualquier caso, es necesario desarrollar una capacidad negociadora en la excepcionalidad y después de ella.

José Mayora

LAS NEGOCIACIONES SISTEMATIZAN y articulan procesos sociales y gerenciales que activan recursos de variada índole para satisfacer las necesidades crecientes de la ciudadanía, mediante respuestas institucionales. Tales respuestas pueden presentarse en forma de innovaciones, mejoras, diversificación o crecimiento.

En el continuo dificultad-complejidad las negociaciones se ubican en el extremo de la complejidad, en tanto abarcan múltiples variables y actores, así como diversos momentos en la toma de decisiones. No sólo debe identificarse la oportunidad para negociar, es necesario también precisar los objetivos por alcanzar, disponer de la información adecuada y suficiente, controlar los prejuicios (separar las personas del problema), prepararse para desarrollar negociaciones en diferentes ámbitos y entender que no siempre están dadas las condiciones para cerrar un trato. La consideración de estos aspectos no sólo evidencia la complejidad del proceso, también pretende mostrar que la negociación requiere predicción o anticipación con respecto a su objeto (lo que se negocia), los actores que negociarán y el contexto donde se ejecutarán los acuerdos.

Las negociaciones funcionan en ambientes con cierto grado de control, toda vez que son voluntarias, deliberadas, compartidas y sistematizadas por actores que participan de común acuerdo. Detrás de la participación de estos actores, siempre hay dudas que conducen a la formulación de algunas preguntas: por qué se negocia, cuán predecible es el ambiente, cómo incorporarse en ambientes desconocidos, cómo saber si esos ambientes están o no exentos de conflictividad.

Las motivaciones para negociar

Con frecuencia las personas negocian sin preguntar por qué lo hacen; es más, en oportunidades no se dan cuenta de que están negociando. Muchas respuestas pudieran esgrimirse acerca de los motivos que inducen a negociar. Sin duda, el más emblemático de ellos es la necesidad de satisfacer necesidades, crecientes en número y diversidad. Se reconoce también que, detrás de muchas negociaciones, la motivación se ubica en la escasez de los bienes demandados. En los cambios que ocurren en las sociedades y en las organizaciones emergen nuevos escenarios a los cuales se accede de manera negociada. En ocasiones, los diversos puntos de vista y posiciones de los individuos devienen en disputas, las cuales se enfrentan negociadamente, en la medida en que los involucrados así lo reconozcan y quieran solventar las diferencias.

Las motivaciones descritas justifican y explican muchas negociaciones, pero es posible también que haya motivaciones encubiertas que conduzcan a negociar en ambientes de incertidumbre o desconocimiento. El

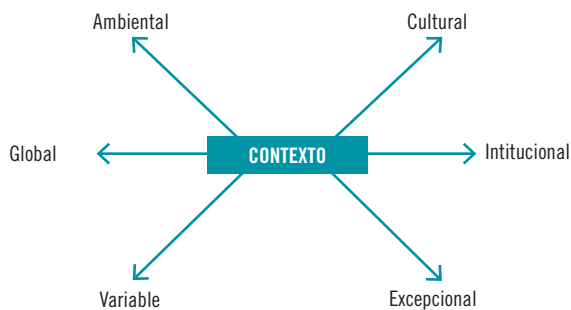
José Mayora es profesor del IESA, especialista en negociación y manejo de conflictos.

desarrollo de negociaciones sistemáticas apunta hacia el fortalecimiento de las relaciones e interacciones que se producen en los sistemas sociales, económicos, culturales, nacionales (entre y dentro de ellos) y organizacionales (entre y dentro de ellos). Una sociedad que se preocupa por fomentar el desarrollo de relaciones negociadas fortalece el tejido institucional.

Contextos y negociaciones

Las negociaciones ocurren en contextos; y en cada uno de ellos hay cosas y variables que se negocian, y actores que las negocian. El contexto se refiere a un espacio dentro del cual se considera o evalúa un hecho. Es un marco que fija límites o caracteriza una determinada situación. Los contextos son variados y, para efectos de las negociaciones, sus estructuras operativas deben ser conocidas previamente.

Una clasificación de los contextos



Hay varias aproximaciones a la categorización de los contextos; de allí que, sin pretender contar con una clasificación exhaustiva, se proponen diversos criterios para agrupar los contextos. En general, se reconocen contextos de naturaleza ambiental, sobre los cuales las personas no tienen control, y contextos no ambientales (inmediatos), sobre los cuales se puede ejercer algún grado de control.

Los contextos pueden ser muy amplios como es el caso de una cultura, en la que pueden coexistir diversas subculturas, o restringidos como en el caso de una cultura organizacional. En este caso la complejidad del proceso puede derivarse de la concurrencia de varias culturas geográficas u organizacionales. Los contextos pueden ser agrupados por su carácter institucional, como el organizacional, el nacional y el internacional. Existen también contextos que cortan transversalmente a las instituciones como ocurre con la globalización. Hay contextos que dependen de la magnitud de una variable, a partir de la cual puede calificarse: seguridad, inflación, conflicto.

Estas agrupaciones no son mutuamente excluyentes, en la práctica pueden encontrarse híbridos. La diferenciación obedece a que, aparte de su dinamismo y capacidad de mutación, cada contexto es particular y específico, con su estructura de operación, variables que lo identifican y actores que lo integran. Para el negociador es determinante conocer el contexto, para diseñar una estrategia de negociación que permita enfrentar, tanto como sea posible, las variaciones que en él ocurren. La importancia de los contextos es tal que las negociaciones sobre un mismo tema, con los mismos actores, pueden arrojar resultados distintos en diferentes momentos.

Los contextos de excepción

Es probable encontrar situaciones que se salen de lo predecible, de lo normativo, de las expectativas creadas. De improviso, los individuos se encuentran en una situación nueva, desconocida y emergente, en la que nunca imaginaron estar y, por ello, no se

sienten preparados para afrontarla. Sin duda alguna, actúan en un contexto excepcional.

En la bibliografía sobre negociación, si bien se puede derivar una noción de contexto o entorno, no hay una definición explícita de lo que sería una «situación de excepción» o «no convencional», como se le califica en los ambientes policíacos. Para entenderla mejor, una situación de excepción puede definirse de la siguiente manera:

1. Situación imprevista que altera las condiciones de un entorno controlado normativamente,
2. para cuyo manejo una parte de los actores involucrados no cuenta con preparación previa y
3. en la cual un actor emergente, no deseado, ostenta un poder no convencional.

Existen diferentes manifestaciones encuadradas en el ámbito de lo excepcional. Cuando se produce un golpe de Estado y se instaura un gobierno *de facto*, se produce una situación de excepción. Ciertos cambios abruptos en culturas organizacionales crean también situaciones de excepción. Una política oficial de expropiaciones y confiscaciones de propiedades, a pesar de estar previamente anunciada, genera también un ambiente de excepcionalidad. Una oferta pública de compra hostil de acciones (OPA) también desencadena un contexto de excepcionalidad.

En Venezuela hay varios ejemplos de situaciones excepcionales que, como el caso del secuestro, se han convertido en escenarios recurrentes, lo que no le resta su carácter de contexto de excepción o no convencional. Las situaciones de excepción se definen por sus características particulares y no por la frecuencia de su ocurrencia. De hecho, que muchas personas se encuentren simultáneamente en escenarios excepcionales no invalida que cada uno de ellos sea un escenario diferente. Excluyendo los eventos naturales, la aparición de contextos de excepción cuenta con condiciones objetivas prevalecientes que hacen su ocurrencia más o menos probable, aun cuando no siempre predecible. Las maneras de enfrentar tales contextos también pueden ser conocidas y es posible que existan actores que estén preparados para ello, independientemente de que se encuentren involucrados en el hecho excepcional. Sin embargo, lo determinante es que la súbita ocurrencia no planificada motiva la forzosa participación de un actor, en tanto puede ser afectado indirectamente o ser víctima directa.

Ejemplos de situaciones excepcionales



La motivación para negociar en tales contextos puede localizarse en algunas de las respuestas dadas a la pregunta por qué negociar. Puede descartarse como motivación para negociar, en este contexto excepcional, la solución conjunta de problemas, premisa de partida de la moderna negociación.

Los contextos excepcionales representan típicos escenarios «suma-cero»; pues, como resultado de la negociación, la ganancia del actor promotor es lo que pierde el actor objetivo. La

negociación es antagónica, pues los objetivos no se comparten, resultan más bien impuestos, y las concesiones, normalmente, se dan de un solo lado. Esto no es óbice para reconocer un carácter de proceso, en tanto la sistematización se inicia en el terreno de una de las partes involucradas, aquella con poder suficiente para activar el proceso. Desde esta perspectiva, es una negociación asimétrica, pues el actor que participa involuntariamente lo hace carente de preparación previa, sin pautas de inicio para tomar decisiones, sin la debida información que, en condiciones normales, debe recopilar y procesar quien decide iniciar una negociación.

Si las negociaciones permiten acercar posiciones de actores que son distintos y se encuentran distantes, para convertirlos en socios, la ocurrencia de contextos excepcionales socava la capacidad creadora de las negociaciones. Genera más poder en una de las partes, normalmente la promotora, para quien el logro de sus motivaciones no es concebible en un entorno normal negociado y prefiere generar un nuevo entorno en el cual, de darse alguna negociación, se realizara de acuerdo con las pautas creadas por ella. En todo caso, este resultado difícilmente mejora las relaciones de largo plazo; de hecho, no es lo que se busca ni genera una relación de socios.

¿Es posible diseñar una estrategia de negociación en este escenario? ¿Es posible negociar cuando el proceso no se encuadra en ninguna de las motivaciones normales que activan las relaciones negociadas?

El conflicto es un invitado permanente

En las interacciones de individuos, grupos organizados y naciones existe siempre una probabilidad de conflicto. Los procesos de cambio social e institucional tienen un importante componente conflictivo, en tanto los actores que los promueven, al insistir en su implantación, generan resistencia en los actores reacios a tales cambios. La conflictividad disminuirá a medida en que los miembros del grupo vayan tolerando, aceptando y asimilando la nueva situación. Estos hechos van configurando un entorno o contexto, en el cual los miembros de la sociedad deben continuar tomando decisiones. Existe un marco conocido y definido que crea expectativas. Es normal que, a pesar de esto, exista un cierto grado de incertidumbre, pues los ciudadanos no tienen claro el destino final.

El conflicto en negociación es una constante: puede ocurrir en cualquier momento del proceso. En las negociaciones se puede hablar de distintos tipos de objetivos. Cuando se negocia la cooperación, se atiende a objetivos comunes. Cuando se negocia la complementariedad, se atiende a objetivos diferentes. Sin embargo, las negociaciones se usan también para gerenciar conflictos, en cuyo caso se habla de objetivos conflictivos, sean comunes o diferentes.

Contexto de excepción y conflicto

Los conflictos son situaciones en las cuales los actores involucrados mantienen relaciones divergentes, porque no hay acuerdos en objetivos, metas o medios para alcanzarlos, o porque los involucrados se orientan por valores que son contradictorios. En el caso de los actores objeto de una excepcionalidad, el conflicto es verificable por la indefinición en la que se encuentran y la demora en resolver tal situación. A quien se incorpora al entorno excepcional se le presentan diversos escenarios que incluyen el problema en sí mismo y las personas que pueden estar involucradas, le resultan desconocidos los intereses en juego y la magnitud del poder del interlocutor anónimo, y no logra objetivar los elementos que permitan acotar la situación (el probable comportamiento de las contrapartes y sus actitudes), lo que profun-

diza la incertidumbre al desconocer las metas que persigue, los medios que puede utilizar y los recursos de los cuales dispone.

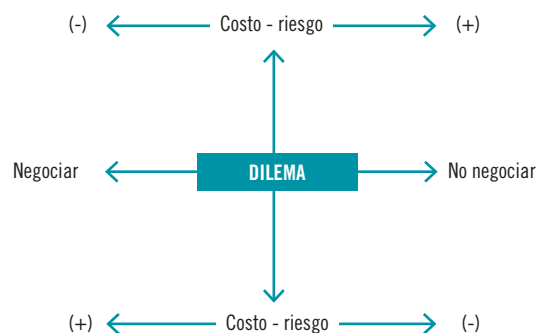
En la excepcionalidad se desarrolla un proceso cíclico. Mientras no hay una expectativa clara se produce una expansión de la intensidad del conflicto. A medida que se van creando expectativas se frena la expansión del conflicto, que finalmente puede desembocar en una «decisión favorable». En todo caso, no enfrentar oportuna y adecuadamente los conflictos conduce a la ampliación de las brechas para lograr acuerdos y dificulta aún más su solución.

El conflicto que se produce en el escenario de excepción causa en la contraparte afectada una imposibilidad de asumir objetiva y racionalmente una negociación derivada de lo inédito, lo que genera posturas divergentes entre los actores que provocan y los actores provocados. El espacio excepcional es un espacio incierto, donde el actor provocado no tiene manera de formarse expectativas previas y ve agudizada su percepción del conflicto, al no poder controlar la situación. Para quien provoca, en la medida en que no logra que su contraparte se alinee con el objetivo impuesto, el conflicto se profundiza.

El secuestro es excepcional

Literalmente, el secuestro es la retención física de una persona con la finalidad de exigir como rescate dinero o alguna otra cosa. Desde la óptica legal, es un delito. Desde la óptica social, es una desviación. Desde la perspectiva de la negociación, el secuestro es una situación de excepción, en la cual la motivación para que se transforme en una negociación «de hecho» es el costo o el riesgo que representa para uno de los actores involucrados resolver el dilema entre negociar o no hacerlo. Estas perspectivas no son mutuamente excluyentes.

El secuestro desde la perspectiva de la negociación



El secuestrador tiene una motivación, individual o grupal, que deviene en un objetivo unilateral, antagónico por definición, que se puede transformar en una negociación mercantil o política, en cuyo ámbito no cabe el factor emocional. El actor objeto del secuestro desconoce el proceso en el cual está participando, hasta que se ejecute. No obstante, hay actores que se perciben como un potencial objetivo de un secuestro y deciden, por tanto, incrementar la seguridad en su entorno, lo cual no quiere decir que estén preparados para conducir una negociación. Con esta decisión tratan de reducir la probabilidad de ser secuestrados.

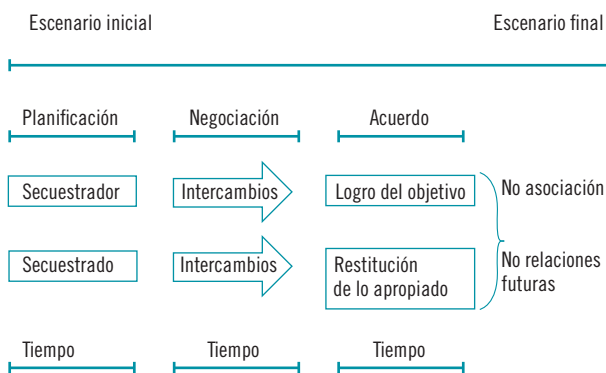
El carácter sistemático de un secuestro

Las negociaciones son procesos de decisión que se basan en información, requerida en calidad y cantidad suficiente. Una negociación se inicia con mucha antelación al momento en el cual los actores se sientan a una mesa para intercambiar información y llegar a un acuerdo. Desde el momento mismo en que un in-

dividuo se plantea lograr algo y se pregunta si requiere negociar, comienza el proceso. Técnicamente, pueden identificarse en una negociación tres grandes momentos: la planificación, la suscripción de un acuerdo y la ejecución. La pregunta es si para los actores involucrados en el contexto excepcional los tres momentos operan de la misma manera.

El secuestro es un hecho fortuito, cuya planificación es asumida en momentos diferentes por los actores involucrados. En estricto sentido, es una negociación asimétrica en cuanto al manejo de información por parte de los actores y la oportunidad y motivación de la negociación. El actor objeto diseña su estrategia de negociación luego de la consumación del hecho, se le crea externamente una motivación para que decida negociar. Recuérdate el dilema de la excepcionalidad: el costo que supone no negociar frente a la decisión de hacerlo.

El secuestro como proceso de negociación



Desde la perspectiva del secuestrador, o promotor del contexto excepcional, el secuestro es un proceso sometido a planificación, en el cual debe diseñar una cuidada estrategia de negociación con un manejo adecuado de información, para analizar el entorno del objetivo del secuestro, estableciendo unilateralmente los mecanismos de información. Se inicia con la identificación del secuestrado (objetivo), los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el hecho y los recursos materiales para mantener la situación durante el mayor tiempo posible, hasta lograr los objetivos previamente establecidos. En este escenario, el manejo de la información da ventaja al secuestrador o al que propicia el contexto de excepción, quien mantiene control sobre la estrategia de la contraparte, contrastando con sus registros la información suministrada.

Actores en la negociación del secuestro

Las negociaciones en contextos excepcionales son, normalmente, «multiactores». En el caso del secuestro, el único actor conocido es el objeto del secuestro, mientras que los actores que lo perpetran son desconocidos y no necesariamente son los únicos actores interesados o participantes (planificadores, ejecutores, custodios del secuestrado, cobradores del rescate); es decir, hay actores principales y secundarios (contratistas y contratados). Es un proceso que reviste una gran complejidad no sólo en su planificación y ejecución, sino también en la mesa de negociación, que existe virtualmente. En todo caso, es posible identificar los papeles que cada actor debe cumplir en el proceso:

1. Secuestrado: generalmente no negocia, es el objetivo de la negociación.
2. Secuestrador: negociador anónimo que presiona con fuerza para alcanzar sus metas y minimizar sus costos.
3. Entorno familiar del secuestrado: representa la carga

emocional con todo lo que ello pueda significar positiva o negativamente.

4. Negociador profesional: actor capacitado para controlar las emociones, su estrategia se dirige a garantizar la integridad física del secuestrado.

Reducir la excepcionalidad o diseñar respuestas para enfrentarla

El secuestro no es el único escenario excepcional que puede presentarse. Aunque las estadísticas oficiales no permiten especificar la cantidad real de secuestros efectuados en sus diferentes modalidades, posiblemente el conocimiento de personas sometidas a este lamentable drama, la observación expectante y algunas cifras extraoficiales escuchadas en foros, permiten inferir que se han incrementado significativamente en los últimos diez años. El haberlo utilizado como ejemplo ayuda a entender mejor en qué consiste la excepcionalidad.

Quizá muchas personas que se consideran sujetos potenciales de un secuestro se protejan con la moderna figura de negociación profesional que se ofrece en el mercado. Esto garantiza contar con un equipo profesional con capacidad para anticipar las posibles conductas de los secuestradores, sobre la base de patrones muy bien estudiados que, por razones estratégicas, pueden ser cambiados para crear mayor dificultad en el proceso. Pero, más que una póliza de seguros, estas ofertas representan un servicio prestado, posiblemente por una empresa aseguradora.

Las autoridades policiales tienen como política frente a los secuestros no pagar rescates y exigir ser informados en el momento mismo en que ocurra el hecho. Sin menoscabo de tal política oficial, las necesidades de los individuos son asumidas socialmente mediante respuestas institucionales. En este caso, el incremento de su frecuencia ha provocado respuestas legislativas, la preparación de recursos humanos especializados y servicios institucionales de asesoría para manejar este tipo particular de situaciones.

Un número creciente de personas que han sido objeto de secuestros, una vez superado el evento, no pueden regresar a su anterior situación personal, familiar, económica, en las mismas condiciones. Hay un impacto importante en su entorno (contexto).

Por encima de las consideraciones individuales los contextos excepcionales debilitan el tejido social, organizacional o grupal. Cuando se identifica la variedad de situaciones de excepción, inmediatamente se fija la atención en la cantidad de cosas, actores y variables que resultan afectadas. En el contexto más amplio de un país, estos eventos van configurando un perfil social donde el debilitamiento afecta tanto la gobernabilidad como la institucionalidad. Frente a un escenario cuya probabilidad de ocurrencia es considerable, la sociedad organizada tiene que incrementar su capacidad negociadora para gerenciar la excepcionalidad.

¿Es posible combatir los contextos excepcionales? Desde la perspectiva de la negociación, lo que preocupa es la creación sostenida de asimetrías y desbalances sociales. Variables como el tiempo, la información, el riesgo y el poder conspiran constantemente contra una de las partes del proceso, normalmente con la intención de debilitarla.

El logro de equilibrio social, representado por una adecuada gobernabilidad y una razonable institucionalidad, debe reducir las situaciones de excepción, pero ellas imponen el desarrollo de una mayor capacidad de negociación entre los actores sociales. Los escenarios excepcionales, con intención o sin ella, tienden a debilitar los contextos donde hacen su aparición. ■